

世界**500**强 选人标准

Power interviews

最佳商业畅销书

《纽约时报》、《华尔街日报》

《财富》、《金融杂志》

500

[美] 内尔·依格 (Neil Yeager)

李·豪佛 (Lee Hough) 著

汤永辉 次向明 译

高等教育出版社

**培训员工的科学方向
应聘求职的终极工具**

世界500强 选人标准

Power Interviews

最佳商业畅销书

《纽约时报》、《华尔街日报》

《财富》、《金融杂志》

500

[美] 内尔·依格 (Neil Yeager)

李·豪佛 (Lee Hough) 著

汤永辉 次向明 译

■ 高等教育出版社

培训员工的科学方向
应聘求职的终极工具

本书版权登记号:图字:01-2003-4938

Power Interviews: Job Winning Tactics from Fortune 500 Recruiters by Neil Yeager and Lee Hough.

ISBN 0-471-17788-1

Copyright © 1998, 1990 by Neil Yeager and Lee Hough.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强选人标准 / (美)依格(Yeager, N.),
(美)豪佛(Hough, L.)著; 汤永辉译. —北京: 高等
教育出版社, 2004. 6

书名原文: Power Interviews

ISBN 7-04-015416-1

I. 世... II. ①依... ②豪... ③汤... III. 企业-
人才-招聘-研究-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 044880 号

策划编辑 马百岗 责任编辑 麻众志 责任印制 杨 明

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	国防工业出版社印刷厂		
开 本	880×1230 1/32	版 次	2004 年 6 月第 1 版
印 张	7.25	印 次	2004 年 7 月第 3 次印刷
字 数	160 000	定 价	19.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

目 录

第1章 世界500强最重视的员工能力

因素1：进取心和热情	3
因素2：沟通技能	5
因素3：成功经验	7
因素4：理性思考过程	9
因素5：成熟度	11
因素6：计划与组织	13
因素7：面对压力	14
小 结	16
自我测试	17

第2章 世界500强面试题及应答评点

类别1：进取心与热情	25
类别2：沟通技能	31

类别 3: 成功经历	38
类别 4: 理性思考过程	43
类别 5: 成熟度	54
类别 6: 计划与组织	62
类别 7: 面对压力	69
自我测试	75

第3章 世界 500 强最关心的商业趋势

趋势 1: 全球竞争	86
趋势 2: 企业结构扁平化	89
趋势 3: 管理多样性	91
趋势 4: 了解和使用计算机	94
趋势 5: 团队, 团队, 团队	97
趋势 6: 以服务为中心	99
趋势 7: 从体力到脑力	101
趋势 8: 质量第一	103
趋势 9: 以人为本	105
趋势 10: 增值	107

趋势 11: 保持纯洁——工作场所

的伦理道德

109

趋势 12: 风险业务

111

自我测试

113

第 4 章 进入世界 500 强的面试方略

面试基础

122

面试的内在秘密

125

了解新冲击

132

了解雇主

142

压力与面试

145

当被拒绝时

148

应对歧视

150

何时全力以赴

151

坚忍, 亲近面试官

152

谁是老板?

153

面试人的角度

154

到小企业求职

158

小 结 162

自我测试 162

第5章 征服世界500强面试官

关键联系 166

在面试中克服差异性 184

表现自己 188

说服面试官 189

自我测试 190

第6章 找到合适的面试机会

寻找银色保时捷 198

工作品质 200

帮助你做出选择的一些问题 211

有效谈判 213

自我测试 220

结束语

第1章

世界500强最重视的员工能力

在阅读本书时，你可能会把自己看成一个胜利者或者一个潜在的胜利者。为了有效地进行面试，同时也为了最大限度地确保自己能获得最佳工作机会，你会动用自己的所有资源和个人力量。这时候你已经制定了一个宏伟目标。为了实现这个目标，你必须清楚自己需要付出什么样的努力，清楚你愿意在什么样的企业工作。你还需要掌握一些技巧，知道怎样获得招聘者的信任，让他们确信你就是最优秀的人选。

几年以来，我们对世界 500 强进行了深入、细致的研究，掌握了大量的资料，了解了如何让雇主发现员工、让员工说服雇主，从而把优秀的雇主和能干的员工完美地组合在一起。在本章，我们将简要描述那些有招聘权力的人如何评价应聘者，同时也看看他们最看重应聘者的哪些素质。

我们将这些方面归纳为 7 个变量，我们称之为 7 个关键评价因素。下面我们将讨论这 7 个因素，探讨这些因素在行动中表现为何种形式，研究怎样做才能让别人确信你拥有这些素质。通过很多方式表明自己拥有这些关键素质，其中最好的方式就是用你过去的经历来说明。通过过去的经历说明你有能力在行动中有效运用这些素质，这能够大大增强你的表现力。你过去运用这些素质取得成功的经验是很有说服力的。为了指导大家如何表达自己具有这些素质，我们将引用一些故事。这些故事曾经成功地使面试官确信，故事讲述者具有某一专长。为了便于说明，所有故事

都以第一人称的形式讲述。

因素 1：进取心和热情

具有进取心和热情的人是自信和沉着的。他们描述自己的方式、所用的语言、讲述自己的成功故事等都能说明他们曾经取得过很大成就。他们能够清楚地表明，对企业做出显著贡献是他们生命的首要任务。同时，他们也会表现出自己的热情以及参与竞争的意愿。这些都是他们的特别之处，同时也是非常有说服力的地方。由于国际竞争不断加剧，再加上美国生产力出现危机，经济增长缓慢，求职者必须明确表明自己的精力非常充沛，而且愿意为企业实现目标做出有力的贡献。在求职过程中，你也应该声明自己的目标和权益。然而，尽管很多企业都清楚员工的需求，也知道满足这些需求很重要，但在招聘时，他们关心的主要问题仍然是：“这个人能为我们企业做什么？”企业所寻找的，是那种有动力和雄心、能够证明自己确实出色的人。除了追求卓越的动力外，成功的应聘者还必须对企业的产品或者服务表现出热情。想一想你所知道的那些真正擅长销售的人，你可能会注意到，他们对自己销售的产品或服务充满自信，或者至少看上去是这样的。

既然热情是一个关键评价因素，那么在找工作时，涉足你喜欢的产品或服务至关重要。表现虚假的热情比流露真实的热情要难得多。你最初可能会认为，流露真实的热情会限制你的选择，但实际可能不是这样，因为你有很多企业可以选择。如果你制定的目标很高，你很可能会选择那些因为提供优质产品或服务而越来越成功的企业。你要做的就是找到一家企业，确保它生产或销售你感兴趣的产品，确保他们在本领域是最杰出的企业，然后

就让你的热情自由流淌吧！要记住这样一个事实——你的热情会感染别人。我曾经有一个学生，他是一家大型食品连锁店的地区配送经理，他非常关心自己店里生产的食品的质量。我在和他交谈几次后，发现自己非常喜欢他们的连锁店了，已经被它们的产品质量深深吸引。这说明了一点，他对产品的真正热情使我确信：他的产品是优质的，而且他的工作极为出色。

除了对应聘企业的产品或者服务表现出热情外，你还需要对工作表现出一种普遍的热情。如果你希望找到一份有充足的时间、比较自由的工作，而且希望在工作之余能在企业之外获得一些额外收益的话，那么企业这个领域并不适合你。为了使招聘者确信你是他们的合适人选，你必须表达出自己的决心和意愿，表明你愿意为企业做更多的贡献。如果你不愿意这样做，那你就很难使人确信你适合这个职位。在这种情况下，面试人可能不会聘用你，但也可能会帮助你，一切就只能听天由命了。

引用故事 我在信息科技公司工作的那段时间是我最为骄傲的一段经历。当时我被聘用担任营销助理经理，帮助开发新型个人电脑并投放市场。在我上任大约两周之后，营销经理患了心脏病。你可以想像，这使得该项目陷入停滞。管理层立即开始讨论，准备将这一项目向后推延6个月。当天晚上，我认真思考了公司上层的这个决定，我意识到，在当今飞速发展的计算机市场，如果向后推延6个月，就可能会给这个项目带来灾难性的后果。我决定做一切能做的事情来避免潜在的损失。

第二天上午，我同主管我们部门的副总裁谈话。我对他说，我担心6个月的延迟可能会给我们的生产线造成无法挽回的损失；我还对他说，我们已经有最好的产品在那里，如果能及时上

市，就可以占据相当大的市场份额。他同意我的看法，并且开始悲叹营销经理的患病将给企业带来多么大的影响（没有提及这场病对营销经理的影响）。

这时我打断他，对他说我有一个很好的计划。我拿出前一天晚上制作的大纲，以此来表明在经过稍微的调整重组后，我可以在营销经理康复之前承担他的一些职责。我简要解释了这个计划，向副总裁说明在把我当前的一些职责移交给别人后，我可以承担营销经理的一些关键任务。我承认，的确有一些新的东西我必须现学现用，但是这些东西难不倒我。我请他相信，为了完成这份工作，我愿意做任何需要做的事情。最后他勉强同意任命我为营销部代理经理，负责管理这个项目。后来的6个月是不可思议的。我学到了很多而且夜以继日地工作。我们在第一季度取得了成功，而且我们的产品最终成为市场的主力军。

因素2：沟通技能

当世界，尤其是美国企业进入信息时代的时候，有效沟通就变得越来越重要，而且这种重要性简直无与伦比。如果把信息比做力量，那么能够最有效地进行沟通的人就是最有力量的人。

信息时代出现的一个特征，就是经济向服务经济转变。这种转变是如此普遍，以至于世界500强中的一家企业宣布，该企业正在从以产品为主的计算机企业向服务企业转变。既然优质服务取决于同顾客的沟通能力，那么应聘者的沟通能力就变得极为重要。

能够有效沟通，意味着能够清楚而有说服力地传递信息、想

法以及态度。现今的美国媒体，几乎每天都有指责学校，说它们未能教育出高素质的毕业生的报道。在这样的背景下，有效沟通技能就在人才市场上受到高度重视。雇主希望员工不仅具有基本的表达能力和写作技能，而且还要在沟通方面做得非常出色。如果你能表明自己具有高超的沟通技能，而且能通过书面和口头语言有效地影响别人，那么你成功的机会就会大大增加。

你必须为在面试中展示自己的沟通技能做好准备。在面试中，表达得清楚与否和沟通的有效程度将成为招聘者评价你的依据。如果企业没有让你写书面论述（现在越来越多的企业要求求职者提交书面论述），那么口头沟通技能将成为企业评价你的惟一依据。这里，企业将检验你处理和传递信息的能力。如果能表明自己掌握英语语言能力，这将对你的面试大有裨益。然而，除此之外，你还应该在面试中展现自己控制沟通过程的能力。如果在面试过程中出现一次意外的沟通失败（这种情况很常见），如果你说的话被误解，千万不要担心，一定要努力澄清，这是一个理想的展示自己的机会；如果你对被告知的事情或者被问到的问题不清楚，千万别紧张，一定要请求解释。大多数人在面试中不会这样做，但是，如果能表明自己重视沟通而且愿意清楚地沟通，你就可以从众多的求职者中脱颖而出。

引用故事 在我的工作经历中，最令我荣幸的是曾经被邀请为近 500 名经理做演讲。我曾经在一家礼品制造厂工作，参加过一次员工参与项目。为了找出生产中存在的问题，我们组的人每周都会碰面。因为在早期我是这个小组的发言人，所以我被推举为领导。由于我以前没有做过类似的工作，因此我都不知道怎样开始。我买了一本关于如何主持会议的书开始学习，在几个星期

之内，事情就有了顺利的进展。

最终，我们小组需要对生产过程做一些实质性的改变。通过讨论，我们能够在几个领域将生产时间减少 20%，而且通过设计，将报废品的数量减少了 30%。工厂领导对我们的成果非常赞赏，他让我在全美企业经理会议上做一次陈述演示，我答应了。但当我听说要在将近 500 名经理的面前演讲时，我都快崩溃了——我讲话的对象还从来没有超过 25 个人。

我买了几本关于公共演讲的书阅读，并且开始同做出过贡献的人谈话。最终，我对演讲越来越有信心。我花费了大量的时间做准备，在卡片上写下了很多要点。当演讲时间到来时，我感到有点儿紧张，但是我知道自己准备得非常充分。实际上，在做演讲的时候，我几乎不用看卡片。当演讲结束时，几个人走过来告诉我演讲得很不错。从那以后，我几次被邀请在会议上演讲。尽管我仍然会有一些紧张，但感觉一次比一次放松了。

因素 3：成功经历

大多数成功企业都对自己的业内龙头地位感到自豪，因此我们有理由相信，他们只会聘用那些在他们看来是本行业最优秀的人才。你可能受到过很好的训练，也能够高水平地履行自己的职责，但是如果没有成功的经历，要想进入你最向往的企业也会很难。

大多数应聘好企业、好职位的人都曾有光辉的历史。问题在于，很多人不能解释自己的成功。如果你可以阐释自己成功的原因，你就可以把这些因素转换成你应聘的职位所需要的技能和特

长。当你描述自己的成功经历时，一定要强调自己在活动中的重要地位。比如，如果你成功地主持过一次资金募集活动，你可以强调你个人对这次活动的意义，表明你是项目成功必不可少的一分子。这里的关键在于，你要能够将以前的成功转换成另一种语言，从而引起面试人的注意。如果你所希望得到的工作的挑战与你过去的成功相类似，那么你应该在面试中自由畅谈自己取得的这些成功。如果过去的成功不同于预期的挑战（比如职业转变或者是应届毕业生），你也不必绝望，只要做好准备，说明你过去的成功与将来的工作有关就行了。

在介绍自己的成功经历时，重要的一点是，一定要以能突出你个性的方式展示自己。在面试时很多人都采用陈腐老套的模式来表达，而这些模式对面试人来说太熟悉不过了。要记住，面试人并不喜欢千篇一律的回答。为了突出你的个性，最好的方法就是讲一些活泼的、有价值的成功故事，以此来使自己与众不同。但是这些过去的故事必须和现在申请的工作职位有关。在讲述自己的成功故事时要记住，面试人最感兴趣的是你对解决一个问题的独特贡献。此外还要记住，你选择要讲的故事应该能够反映你的成功经历，同时也要能够说明你的价值观，表明你最看重哪些东西。

引用故事 管理是我一直都非常感兴趣的领域。弄清楚人们怎样做事、怎样为一个共同目标而努力工作，这一直都是非常有挑战性的。自从孩提时代起，我就抓住一切可以利用的机会担当领导职务。我曾经参加过很多运动队，而且在初中、高中时还是田径小组的领队。在进入大学后，我决定把重心放在追求学术成就上，所以就放弃了运动——我身上的几处伤病也影响了我在大

学的体育生涯，导致我很难在运动方面再有出色表现。在大学里，我不想浪费时间，所以非常积极地参加各项政治活动：我竞选学生会主席并且连续两年担当这个职务。这些经历让我对自己有了更清楚的了解，知道自己非常喜欢从事领导工作。我发现，我的技能和兴趣也延续到我的工作生涯中。在我的第一份工作中，我成为本部门的一个团队领导，而且我们连续两年在内部竞争中获胜。对于领导职位，我最喜欢的就是挑战——弄清楚某一任务团队中有哪些人，了解他们做事的动机。一旦我知道自己是同哪些人一起工作，知道什么因素能激励他们，我就可以利用团队力量获得真正的成就。

因素 4：理性思考过程

对当今劳动力最常见的一个抱怨是，现在的求职者缺乏关键思考能力。当市场变得越来越复杂的时候，企业就更加迫切地需要能够解决问题的员工。能够显示自己的关键思考能力，将使你在面试过程中受益匪浅。如果能够明确表达自己希望在工作中得到什么，说明自己为什么能胜任这类工作，这将决定你能否进入下一轮面试。

机敏的求职者会认识到，企业面试人除了在面试中获得信息外，还试图了解求职者的潜力。向面试人表明你是一个聪明、足智多谋并且能力很强的人，这会使你在选拔过程中被另眼相看。在面试中显示出解决问题的能力，或者进而表现出能以解决问题为出发点进行思考，都可以给面试人留下深刻的印象并赢得他（她）的信任。

这里的关键词是过程。在企业界变得越来越复杂、竞争越来越激烈的今天，企业领导者们意识到，他们最需要而且企业各个层次也都缺少的，是那些善于思考的人。尽管实施、执行的角色也很重要，但是从长远来看，是有想法的人创造了非凡的业绩。同解决新问题一样，能够从新的角度看待老问题也是非常有价值的。哈佛商学院领导学教授亚博拉罕·泽尔斯尼克说：“正是这些‘思想者们’使当代企业发生改观。”对此，很多企业都有同感，所以它们愿意为创新者提供机会，希望他们为企业的产品、服务以及流程提供新的思路。从某种意义上来说，在 20 世纪 90 年代的所有成功企业里，每个人都是创新者，所以现在的企业非常重视员工，希望他们成为高水平的思想者和能够解决问题的人。作为一名求职者，如果能说明自己具有清晰、理性的思考能力，而且能够创造性地进行思考，将成为你的一大优势。

引用故事 我经历过的最有挑战性的工作是在一家小企业里，当时我担任项目经理。那时这家企业刚刚开发了一种新型计算机软件。在这个职位上工作了大约一个星期时，我变得非常沮丧。自从第一次见面以后，我们企业的总裁——那个录用我的人，还从来没有给过我任何指导。我不知道自己该做些什么，于是决定去见他并告诉他我的挫折感。我们进行了一次简短的会谈。在会谈时我对他说，由于缺乏指导，我感到无所适从。他告诉我，他之所以聘用我，是因为相信我可以运用自己的才干找到最好的方法解决手头的问题。他说，如果他录用我的决定是错误的，那我们可以解除劳动合同，而且这不会造成任何感情伤害。

当我从差点失掉这份工作的震惊中恢复平静时，我向老板保证：没问题，我可以找到最恰当的解决问题的方法。我开始